

Hoe kunnen lokale besturen zich het best positioneren als sterke werkgevers om zo bekwaam personeel aan te trekken en te behouden? Die vraag houdt ook **Tom Vandooren** bezig. Zijn achtergrond in zowel HR en bedrijfskunde als sociaal werk en social profit biedt prikkelende inzichten, die hij als docent aan de Arteveldehogeschool ook meegeeft aan zijn studenten. Een gesprek in de aanloop naar Expeditie K.

De stijl van de voordeur doen kloppen met die van de woonkamer

PIETER PLAS
hoofdredacteur Lokaal

‘Je wilt zowel de oude als de nieuwe medewerkers meekrijgen in je verhaal. Maar wat is het verhaal? Daar begint het mee. Dat leidt meteen al naar de hamvraag: Moeder, waarom besturen wij?’



STEFAN DE WICHERE

‘In een cultuur of klimaat waar service belangrijk is en iedereen vindt dat burgers goed moeten worden geholpen, blijven mensen over het algemeen wel graag werken.’

Nog altijd bestaat de neiging om werken bij lokale besturen – of bij overheidsdiensten tout court – te associëren met de tragikomische klassieker De Collega’s. Maar dat hardnekkige cliché is over zijn hoogtepunt heen, meent Tom Vandooren. ‘Het organisatiebeeld is aan het kantelen, vooral wanneer je hogerop gaat kijken. Leidinggevend en HR-verantwoordelijken zijn mee in de nieuwe stijl van organiseren en leiderschap, en van daaruit sijpelt die bij wijze van spreken door tot bij de baliemedewerkers. Van de top tot in de praktijk krijg je zo stilaan een nieuwe organisatiecultuur. De gewone medewerker die al dertig jaar aan de slag is, draagt uiteraard wat bagage met zich mee. Binnen eenzelfde gemeente leveren een gesprek met het managementteam en een workshop met de medewerkers soms zulke sterke contrasten op dat je je afvraagt: is dit dezelfde organisatie?’

Wat is voor het management een grotere uitdaging: bestaande medewerkers meekrijgen in een nieuw organisatiemodel, of nieuwe mensen aantrekken?

‘Het gaat om dezelfde uitdaging. Je wilt zowel de oude als de nieuwe medewerkers meekrijgen in je verhaal. Maar wat is het verhaal? Daar begint het mee. Dat leidt meteen al naar de hamvraag: Moeder, waarom besturen wij? We weten misschien wel heel goed wat we doen en hoe we het doen, we zijn deskundig en leveren kwaliteit, maar waarom doen we wat we doen? Je kunt dan zonder meer naar het decretale kader verwijzen, zoals je vaak ziet in missie- en visieteksten van lokale besturen. Of je kunt de kwestie ook wat verdiepen en in een gezamenlijke oefening met de medewerkers het motiverende “Why?” van je organisatie proberen te formuleren. Dat is zeker nuttig. Alle mensen voor de volle honderd procent achter je verhaal krijgen zal misschien niet lukken, maar als je streeft naar tachtig procent, kom je al heel ver. Ik was recent betrokken bij zo’n oefening in Zwevegem. De medewerkers en het managementteam denken er samen over na om het doel van de organisatie in één slagzin, die over alle diensten heen blijft kloppen, samen te vatten. Wat zo’n zin doet is zorgen voor cognitieve herkadering, het laat iedereen toe zijn taken en bezigheden te vertalen naar het motiverende verhaal van de organisatie.’

‘Wat die “Why?” kan zijn, dat verbind ik altijd met de burger waarvoor je het doet – met klantgerichtheid dus, niet in commerciële zin maar in termen van dienstbaarheid en aandacht voor de eindgebruiker. De vraag is driedig: is het goed voor de klant, is het goed voor de mede-

werker, is het goed voor de organisatie? Die drie zijn evenwaardig en hoeven elkaar niet tegen te werken of uit te sluiten. De theorie van de *service profit chain* – excuseer me even het jargon – vat het mooi samen. Interne service of dienstverlening leidt tot tevredenheid en loyaliteit bij de medewerkers, wat een positieve weerslag heeft op hun klantgerichte houding en presentatie. Dat maakt op zijn beurt een tevreden klant die terugkeert en, in commerciële situaties dan, opnieuw wil betalen, zodat jij dan weer kunt investeren in de interne service enzovoort. Op het einde van de rit is de return groter. Natuurlijk, in ons geval is de winst niet te meten in centen. Deze redenering hapert dus wat bij lokale besturen, want hoe harder we investeren in mensen en hoe harder we werken, hoe groter onze hoeveelheid werk wordt, punt uit. Wat we wel weten, is dat in een cultuur of klimaat waar service belangrijk is en iedereen vindt dat burgers goed moeten worden geholpen, mensen over het algemeen wel graag blijven werken. Als je op zo’n plek niet past, blijf je er ook niet. In die zin noem ik het ook een zelfreinigend verhaal. Zelfsturende teams hadden we al, nu hebben we dus ook zelfreinigende teams! (lacht) Waar het op neer komt, is dat aandacht voor service en welzijn op het werk elkaar versterken als je het goed organiseert.’

Wat zijn de voornaamste troeven die lokale besturen als werkgevers hebben, en hoe spelen ze die het best uit?

‘In citymarketing labelen en verkopen we plaatsen: de een als stad van de smaak, de ander als groene gemeente enzovoort. Maar je kunt je gemeente ook als organisatie verkopen, door ze in de markt te zetten als een goed gerunde gemeenschap. Het gebeurt nog te weinig dat steden en gemeenten reclame maken over hoe goed ze wel draaien als organisatie, over de goede service die ze bieden aan de inwoners, over dienstbare medewerkers die er klaarstaan. Let wel: je moet die zaken ook effectief hebben als je ermee wilt uitpakken. Wat wervende troeven betreft, komen stabiliteit en zekerheid nog altijd op de eerste plaats. Zeker in een moeilijke economische conjunctuur vinden mensen een baan die duurzaam is belangrijk. Het volstaat wel niet als enige motivator: mensen die enkel het gevoel ervaren om vast werk te hebben, blijven niet, zeker als een andere opportuniteit zich aandient. Wat lokale besturen ook mogen uitspelen, is nabijheid: kunnen werken in de stad waar je woont, in de buurt. Kom je er werken, dan voer je niet gewoon een taak uit, maar heb je ook een impact op je gemeenschap. Terloops gezegd,

de coronaperiode is in die zin een zegen gebleken omdat ze de lokale besturen uitdaagde hun smoel te tonen als meest nabije besturen. Dat heeft veel gedaan voor de gemeentelijke branding. Niet alleen kwamen digitalisering en de ontwikkeling van digitale dienstverlening in een stroomversnelling, corona deed OCMW-medewerkers naar buiten komen, er kwamen vaccinatiecentra, gemeenten communiceerden met hun inwoners via affiches en projecties in de publieke ruimte. Hoe medewerkers toen buiten de lijntjes en hokjes hebben gekleurd, daar zit een bundel mooie verhalen in. Het is nu wel aan lokale besturen om die flexibiliteit en dat gevoel van “We moeten er samen door” vast te houden.’

‘Doorgroeimogelijkheden en interne mobiliteit vormen nog een belangrijke troef, zeker bij grotere besturen: je kunt bijvoorbeeld beginnen bij de jeugdendienst, doorgaan naar de sportdienst, terecht komen bij cultuur en na verloop van tijd leidinggevende worden. Dat is een gamma van functies waarin je je talenten kunt botvieren. In het OCMW zie ik sommige ex-studenten starten bij gezinsbegeleiding, van daaruit de link maken naar wijkwerking, waarna zich een mooie kans voordoet bij de welzijnsdienst van de stad of gemeente enzovoort. Dat zijn boeiende carrières. Ik denk dan: vertel dat verhaal, dat spreekt mensen met ambitie aan die nog zoekende zijn. Toegegeven, in kleine lokale besturen met één- of tweepersoonsdiensten waar er meestal een acute wervingsnood is op een welbepaalde dienst, blijft dit eerder wishful thinking. Wat de HR-diensten in elk geval kunnen doen, is de obstakels voor interne doorstroming zoveel mogelijk wegwerken. Een rechtspositieregeling is mooi en duidelijk, maar soms zitten regeltjes de nodige flexibiliteit in de weg. Je moet de ruimte kunnen creëren om een bachelor met twintig jaar ervaring in de plaats van een master te laten draaien, als je daarmee de juiste m/v/x op de juiste plaats krijgt. Dat komt je klantgerichtheid ten goede. Of waarom zou je bij gebrek aan kandidaten met het juiste diploma geen mensen met andere diploma’s kunnen inschakelen, als ze de goede attitude hebben en al doende willen leren? Ik besef dat ik nu als docent in een diplomagerichte opleiding misschien wel in de eigen kerk vloek, maar diploma’s zijn niet zaligmakend. In een woonzorgcentrum waar ik bestuurder ben,



STEFAN DEWICKERE

hebben mensen uit een breed scala opleidingen tot zelfs theaterwetenschappen een zorgfunctie opgenomen, en met succes.’

Zie je quick wins voor elk bestuur om meer mensen aan te trekken?

‘Ik zie twee grote uitdagingen. De eerste is: de voordeur aantrekkelijk maken. Je wilt *employer by choice* zijn en niet *employer by chance*, om het nog maar eens met jargon te zeggen. Mensen moeten komen solliciteren omdat ze echt graag voor de gemeente of stad willen werken, niet louter omdat er een vacature verschijnt met een profiel dat vaagweg bij hun diploma past. Dat gaat natuurlijk weer over branding en imago. Ook de uitstraling van de lokale politici speelt daar een rol in. Als organisatie moet je inzetten op storytelling. Authenticiteit en spontaneïteit zijn daarbij belangrijker dan het beste verhaal vertellen. Breng getuigenissen, laat medewerkers aan het woord, maak het bureau en de werkplek tastbaar. Zo raak je af van het imago van het stoffige ambtelijke apparaat of, als het over OCMW’s gaat, van de compleet overbevraagde zorg.’

‘De tweede uitdaging zit binnen de organisatie. Krijg je mensen door de voordeur naar binnen, dan moet je zorgen dat er in de living ook iets gebeurt. Die twee moeten dezelfde kleuren hebben. Het heeft geen zin om aan de voordeur werkkrachten te ronselen als die al snel door de achterdeur wegvlugten. Als je mensen lokt met de belofte van een innovatieve en creatieve organisatie, dan moet je ook een innovatieve en creatieve organisatie zijn. Belangrijke factoren hier zijn veiligheid, zekerheid, duidelijkheid, flexibiliteit. Hoe wordt er met mensen omgegaan, biedt het werk voldoende uitdagingen, krijgen

‘Het gebeurt nog te weinig dat steden en gemeenten reclame maken over hoe goed ze wel draaien als organisatie, over de goede service die ze bieden aan de inwoners, over dienstbare medewerkers die er klaarstaan.’



STEFAN DE WICKERE

‘Breng getuigenissen, laat medewerkers aan het woord, maak het bureau en de werkplek tastbaar. Zo raak je af van het imago van het stoffige ambtelijke apparaat of, als het over OCMW’s gaat, van de compleet overbevraagde zorg.’

medewerkers een gezonde dosis autonomie en vertrouwen? Pas bijvoorbeeld de regel van 90% toe: elke regel geldt in 90% van de tijd voor 90% van de medewerkers. Die overige 10% geeft een baliemedewerker de vrijheid om wanneer het moet aan een burger te zeggen: “Normaal mag het niet, maar in uw situatie doe ik het nu wel.”

‘Uiteindelijk is de interne uitdaging toch de grootste, dat merk ik op veel plekken. Een doorgedreven visie op

leiderschap is een belangrijke factor. Het principe van transformationeel leiderschap vind ik daarbij wel vruchtbaar: dat je als leidinggevende weet waar je mee bezig bent in het grotere geheel, welke rol je opneemt in de “Why?”, dat je van daaruit mensen kunt begeisteren in wat ze moeten doen en vooral ook kunt overbrengen waarom dat belangrijk is. Dat is de wollige kant, zeg maar. Goed management berust anderzijds ook op het hanteren van correcte cijfers en betekenisvolle correlaties. De werkdrukbeleving van medewerkers in kaart brengen en objectief inschatten kan heel nuttig zijn, bijvoorbeeld: wanneer hebben mensen te veel werk, en wat verwachten we precies van hen? Hoe plak je een cijfer op dat deel van de collega’s dat heel hard roept en relatief weinig werkt, de high achievers die alles aankunnen zonder te klagen, en de groep daartussenin? Daar komt weliswaar flink wat registratie bij kijken. Het OCMW van Gent

is met interessante verkennende oefeningen bezig op het vlak van werkdrukmeting, de bevindingen zullen op termijn ook andere besturen kunnen inspireren. Wat mij opviel in onderzoek dat ikzelf daarnaar heb gevoerd bij het OCMW, is dat de intern opgelegde regelgeving vaak meer werkdruk genereert dan bijvoorbeeld het aantal cliënten of de ernst van hun problematieken. Binnen organisaties kom je soms in beklemmende systemen terecht waar heel beheersmatig wordt gemanaged. Organisaties kunnen daar zelf iets aan veranderen. De drang om alles in regels te gieten en op te volgen kan belastend werken, terwijl zaken durven loslaten dikwijls betere effecten sorteert.’

Zit in dit verhaal ook een boodschap voor de lokale politici?

‘Dat is een moeilijke maar wel pertinente vraag. Ik ga ervan uit dat je je vanop het politieke niveau niet bemoeit met het personeelsbeleid, en meestal gebeurt dat ook niet. Als “raad van bestuur” van een organisatie stippel je krijtlijnen uit, maar intervenieer je niet op dat vlak, je geeft vertrouwen aan de organisatie en het personeel. In de praktijk is het soms een boeiende evenwichtsoefening, dat besef ik. De verhouding tussen college en managementteam is doorgaans beter naargelang de continuïteit in het politieke bestuur groter is en bijvoorbeeld de burgemeester en de algemeen directeur al meerdere legislaturen dezelfde zijn. Politieke denkwijzen en logica’s inbrengen in organisaties is in elk geval gevaarlijk. Het is geen slecht idee om beginnende schepenen die personeel onder hun bevoegdheid hebben, opleiding aan te bieden over de principes van het inrichten en runnen van de organisatie. Daar zouden ze zeker baat bij hebben.’ —



EXPEDITIE K

Kortrijk 1 juni 2023

Laat je meevoeren langs de route **'Lokale besturen, aantrekkelijke werkgevers'**
Tom Vandooren is er een van onze sprekers.

Ontdek het programma en schrijf je in via opleidingen.vvsg.be/expeditie-k